

### Sprawozdanie z seminarium naukowego pt. Partycypacja i kultura zarządzania w Polsce

Zybała, Andrzej

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zybała, A. (2018). Sprawozdanie z seminarium naukowego pt. Partycypacja i kultura zarządzania w Polsce. *Studia z Polityki Publicznej / Public Policy Studies*, 5(3), 73-91. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73399-1>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Sprawozdanie z seminarium naukowego pt. *Partycypacja i kultura zarządzania w Polsce*

Z udziałem ponad 60 uczestników w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie odbyło się seminarium pt. „Koniec kultury folwarcznej w polskich firmach i instytucjach? Kręte drogi do rozwoju i nowoczesności”. Zorganizowane zostało 11 czerwca 2018 r. przez Katedrę Polityki Publicznej SGH w ramach międzynarodowego projektu DIRECT finansowanego przez Komisję Europejską.

Organizatorzy przeprowadzili trzy panele dyskusyjne z udziałem uczonych, akademików, działaczy związkowych i organizacji pracodawców, menedżerów, ekspertów, dziennikarzy. W trakcie niemal 20 wystąpień omówionych zostało wiele zagadnień związanych z problematyką partycypacji pracowniczej, organizacji pracy, kultury organizacyjnej, kultury zarządzania itp.

**Katarzyna Szelągowska-Rudzka** we wprowadzeniu omówiła dystynkcje pojęciowe związane z bezpośrednią partycypacją pracowniczą. Zdefiniowała partycypację bezpośrednią pracowników (PBP) – w odróżnieniu od partycypacji pośredniej – jako „demokrację przy warsztacie pracy”, czyli przekazywanie pracownikom uprawnień i odpowiedzialności, dzięki którym osobiście uczestniczą oni w decyzjach dotyczących kształtowania miejsca pracy i procesu pracy (np. sposobu jej wykonywania, godzin rozpoczynania i kończenia, przerw w pracy itp.). Z kolei w szerszym rozumieniu – jest to indywidualne i grupowe uczestnictwo pracowników we wszystkich etapach procesu podejmowania decyzji, dotyczących działania przedsiębiorstwa na różnych poziomach jego hierarchii organizacyjnej, a także pracowników jako uczestników i realizatorów procesów oraz zasad i warunków ich funkcjonowania w życiu organizacji.

Panelistka przedstawiła uwarunkowania rozwoju PBP na podstawie literatury przedmiotu, w tym determinanty partycypacji, które podzieliła na zewnętrzne (np. konkurencja w danym sektorze biznesowym, typ kultury narodowej) i wewnętrzne

---

<sup>1</sup> Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Katedra Polityki Publicznej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

wobec przedsiębiorstwa (np. styl kierowania przedsiębiorstwem). Zreferowała również kwestię relacji między poziomem uzwiązkowania a rozwojem partycypacji.

Następnie przeprowadzony został pierwszy z zaplanowanych paneli pt. „Progi i bariery w zarządzaniu przez zaangażowanie i upodmiotowienie”. Panel moderowała **prof. Marta Juchnowicz** (SGH). Wskazała na wielość pozytywnych efektów zaangażowania pracowników, takich jak: produktywność, mniejsza fluktuacja czy niższa absencja chorobowa. Zwróciła uwagę na widoczny skutek zaangażowania pracowniczego: „nie możemy mówić o gospodarce innowacyjnej, kiedy pracownicy nie wykazują kreatywności i inicjatywy, a więc nie budują przedsiębiorstw i firm innowacyjnych. Zaangażowanie jest podstawowym warunkiem sukcesu w gospodarce 4.0. Tymczasem coroczne wyniki badań poziomu zaangażowania pracowników nie napawają optymizmem. Świadczą o tym międzynarodowe badania zawarte w raporcie Aon Hewitt. Objęły one również polskich pracowników, 72 000 respondentów ze 119 polskich firm”.

Panelistka określiła wyniki badań jako zaskakujące. Tylko 48 proc. pracujących jest zaangażowanych w pracę. Istnieje również tendencja spadkowa w zaangażowaniu. Od 2015 r. jego poziom systematycznie spada. Od 52 proc. w 2015 r. do 48 proc. w 2017. Tymczasem poziom zaangażowania w Europie wzrasta. W 2017 r. wyniósł on 62 proc. – odnotowano wzrost o 4 proc. Panelistka podkreśliła, że możemy stwierdzić u nas 14-proc. deficyt zaangażowania w stosunku do Europy i to są informacje wprost szokujące. Autorzy raportu przedstawiają przyczyny tego stanu. Pierwsza przyczyna – zmiana sytuacji na rynku pracy i przejście z rynku pracodawcy na rynek pracownika – zauważona już w 2016 r. i pogłębiająca się w 2017 r. Widoczny jest także spadek lojalności pracowników z 59 proc. do 55 proc. Obniża się również poziom pozytywnego myślenia i wypowiadania się o firmie z 59 proc. do 56 proc. Zmniejsza się także chęć działania i rozwoju w firmie z 51 proc. do 48 proc. Na pewno jest to czynnik, który nie sprzyja kreatywności.

Panelistka wskazała, że w literaturze przedmiotu zauważamy nowy model biznesowy, oparty na podmiotowości i realizacji wartości wszystkich interesariuszy. Dowodem na duże znaczenie współczesnych działań partycypacyjnych jest wielkie zainteresowanie w praktyce nowoczesnymi strukturami organizacyjnymi. Menedżerowie fascynują się takimi pojęciami jak organizacje turkusowe, interesują się koncepcją dyskretnego zarządzania czy koncepcją organizacji samozarządzającej. Panelistka jest autorką tego ostatniego sformułowania, w którym wyróżnia trzy zasadnicze elementy. Pierwszy z nich to podmiotowość. Drugi to tworzenie wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy, a trzeci to transparentne, długoterminowe relacje pracownika z pracodawcą. Są to warunki niezbędne do uruchomienia zaangażowania pracowniczego.

Założenia tej koncepcji zostały przebadane empirycznie. Z jednego z badań wynika, że tylko 29 proc. jego uczestników zdecydowanie pozytywnie ocenia styl zachowania pracodawcy w kwestiach warunków pracy i płacy. 32 proc. określa go jako „przyjazny, ale arbitralny”, 28 proc. jako „mało przyjazny, ale otwarty na rozmowę” i 11 proc. jako „mało przyjazny i arogancki”.

W innych badaniach panelistka otrzymała wyniki pokazujące, że w ramach organizacji 68 proc. pracowników ocenia, że pracodawcy dbają o relacje. To wynik optymistyczny. Jednak zdecydowanie gorzej wypada ocena ich troski o identyfikację czynników o destruktywnym i kontrefektywnym oddziaływaniu na pracowników. Tutaj 54 proc. zdecydowanie stwierdza, że pracodawca o to nie dba.

**Andrzej Blikle** rozpoczął wystąpienie od cytatu z książki Frederica Laloux pt. *Pracować inaczej*, który w świecie biznesu może być oceniony jako niemądry, zaliczony do kategorii filozofii czy poezji. Otóż autor książki pisze, że „kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, żeby nam pomóc”.

Panelista uznał, że treść cytatu jest bardzo ważna i jest konkretnym zaleceniem dla wszystkich, którzy organizują pracę zespołu. Trzeba je tylko umieć odczytać. Wskazywał na znaczenie działania w głębokiej uczciwości, co oznacza działanie zgodne z naszym systemem wartości. „Mamy wtedy poczucie, że to, co robimy, jest potrzebne, że robimy to dobrze, że nikogo naszą pracą nie krzywdzimy, nie oszukujemy, że możemy być dumni z tego, co i jak robimy, a zatem możemy być dumni z siebie”.

Zaznaczył, że potrzeba dumy z siebie jest najsilniejszą z potrzeb człowieka, co zostało stwierdzone na gruncie psychologii społecznej.

Druga część tej sentencji mówi, że jeśli odpowiadamy pozytywnie na odczuwane powołanie, to znaczy, że otwieramy w sobie płaszczyznę kreatywności. My, ludzie chcemy być kreatywni. Rodzimy się kreatywni. Niesamowicie kreatywni jesteśmy jako dzieci. Potem przemysł zabawkarski robi, co się da, żeby tę naszą kreatywność wytrzebić, wygumkować, ale nadal pozostajemy kreatywni i nie trzeba nas do kreatywności ani zachęcać, ani zaganiać. Trzeba tę kreatywność uwolnić.

Panelista wskazał, że człowiek potrzebuje dwóch praw. Pierwsze to prawo do podjęcia decyzji, że coś będziemy robić inaczej, niż do tej pory. Drugie to prawo do popełnienia błędu. Jeśli go nie mamy, to nigdy niczego nie będziemy robić inaczej. Te prawa są podstawowe i to jest właśnie płaszczyzna kreatywności.

Trzecia część zdania mówi, że jeżeli dwie pierwsze przesłanki sentencji są spełnione, to wszechświat zrobi wszystko, żeby nam pomóc. Jeżeli mierzymy poziom spełnienia tych dwóch pierwszych warunków, to korelacja z sukcesem osiągnięcia celu, który dana organizacja sobie stawia, jest bliska jedności. Świadczą o tym wyniki

badan m.in. Instytutu Gallupa, a także wiążące się z indeksem giełdowym badania Paula Hermanna.

Podsumowując: partycypacja jest bardzo skuteczna. Niemniej jest też trudna do osiągnięcia. Przekonanie, że jest utopią, wynika z dwóch rodzajów postawy. Jedni mówią, że tego się nie da zrobić, a inni, że właśnie jesteśmy partycypacyjni. Z partycypacją jest tak, jak z kierowcami autobusów, którym by ogłoszono, że od jutra będą pilotowali Jumbo Jet. Nie wystarczy przez noc przeczytać książeczkę o pilotowaniu samolotów. Proces dochodzenia do umiejętności musi trwać.

Prof. Blikle przypomniał, że brał udział w przedsięwzięciach służących wprowadzeniu partycypacyjnego systemu zarządzania, w którym pracownicy w sposób bezpośredni podejmują decyzje. Projekt trwał mniej więcej dwa lata i był wdrażany w dwudziestokiluosobowej firmie, z ludźmi dobrze wykształconymi. „I to nie był »obóz pracy«. Ci ludzie generalnie lubili się, a mimo że mieli do siebie przyjacielskie nastawienie, trzeba ich było wiele nauczyć. Przede wszystkim dobrej, empatycznej, ale i asertywnej komunikacji”.

Panelista podkreślił, że partycypację buduje się, wzmacniając dwie cnoty: odpowiedzialność i zaufanie. Jeśli nie ma odpowiedzialności, to nie ma również zaufania. Możemy je okazać tylko tym, o których wiemy, że są odpowiedzialni.

Dodał, że przedmiotem jego wystąpienia jest w rzeczywistości kultura turkus, w której rozwój jest bardzo zaangażowany. Za klucz do turkus i wynikającej z niego partycypacyjności uważa się właściwie rozumiane pojęcie odpowiedzialności.

W firmach zaawansowanych na tej drodze panuje zasada, że właściwie każda decyzja może być podjęta, ale pod dwoma warunkami: po pierwsze, gdy podejmujący decyzje weźmie za nią odpowiedzialność, a po drugie, jeśli nikt nie zgłosi weta. Kiedy zgłosi, zaczyna się dyskusja. Weto nie przekreśla możliwości podjęcia decyzji, ale wymaga debaty. Odpowiedzialność oznacza, że jeżeli decyzja zapadnie, to każdy będzie ją realizował, a jeśli dojdzie do podjęcia decyzji, to każdy zobowiązuje się z góry, że usunie skutki porażki czy główne przyczyny porażki, żeby po raz drugi, z tych samych powodów, porażka się nie pojawiła.

Prof. Blikle argumentował na rzecz tezy, że nie da się uniknąć podejmowania błędnych decyzji. Jeśli jednak decyzje są podejmowane w odpowiedzialny sposób, to błędnych jest mniej. A dlaczego? Przede wszystkim dlatego, że ci, którzy biorą się do podejmowania decyzji, angażują się w te dziedziny, na których się znają. Jeżeli ktoś ma decyzję realizować lub współrealizować, to musi mieć pojęcie o tym, co ma robić. Ważne jest też, że kiedy proponujemy podjęcie decyzji, to będziemy ją realizowali lub współrealizowali. W organizacjach hierarchicznych przełożony proponuje podjęcie decyzji, ale to inni są odpowiedzialni za jej realizację. Wtedy znacznie łatwiej podejmuje się nieodpowiednie decyzje.

Kultura turkusowa jest kierunkiem, który rodzi się powoli, ale ostatnio coraz szybciej się rozwija. Kiedy 20 lat temu starałem się realizować go w mojej firmie, to ludzie pukali się w czoło. Mówili: profesor, a niczego nie rozumie. Mniej więcej od trzech lat, prawie po każdym spotkaniu – a mam ich rocznie około 80 – ktoś do mnie podchodzi i mówi: my już w taki sposób zarządzamy. Wysłuchałem już około 30 takich relacji.

Nie jest łatwo uwierzyć, że ziemia jest okrągła, kiedy każdy gołym okiem widzi, że jest płaska. Dlatego potrzeba przełomu intelektualnego i emocjonalnego. Powstaje coraz więcej firm tak funkcjonujących i one odnoszą sukcesy – nie tylko na płaszczyźnie realizacji swoich celów biznesowych, ale i dążąc do stania się firmą szczęśliwych ludzi, którzy nie żyją syndromem poniedziałku, którzy przychodzą do pracy, żeby realizować swoje ambicje. Nie oznacza to, że takie firmy nie mają problemów, ale są na właściwej ścieżce.

**Michał Drozdek** rozpoczął wystąpienie od stwierdzenia, że zakwestionowałby tytuł seminarium. Umieszczanie w szlacheckim folwarku przyczyn planowania zarządzania silosowego ma jakiś sens, ale to tylko jeden element zagadnienia. Folwarki były bardzo różne, na wschodzie czy na zachodzie Polski. Potem były zabory, które bardzo mocno się na nas odcisnęły. Kulturowe zjawiska trwają przez lata. Postkolonializm trwa przez dziesięciolecia, a w Rosji przez stulecia nie mogą przełamać strukturalnych skutków okupacji tatarskiej. Skutki takich pułapek trwają przez wieki.

Panelista wołałby nie koncentrować się tylko na progach i barierach, ale na dźwięniach zarządzania partycypacyjnego. „Szukajmy ich i szukajmy dróg ich skutecznego wdrażania”.

Wskazał, że w Polsce po 1989 r. podjęto próbę – przede wszystkim w wielkich polskich przedsiębiorstwach, np. w hutach na Śląsku – zmiany kultury organizacyjnej na bardziej partycypacyjną. Wszystko zakończyło się klęską. Zmieniła się tylko nomenklatura pojęciowa, sposób nazywania zjawisk, a generalnie wszystko zostało po staremu.

„Źle przygotowana zmiana utwierdza sceptyków w przekonaniu, że jest ona niemożliwa. Tymczasem zmiana udaje się tym, którzy potraktują ją jako inspirujące wyzwanie, nie wierząc, że jest niemożliwa. Dobry szef to jest ten, który potrafi dokonać manipulacji językowej – wyrażenie „niemożliwe» zamienić na pojęcie: »bardzo trudne, ale ciekawe wyzwanie«”.

To „niemożliwe” umacnia się po każdej nieudanej próbie zmiany. Dlatego każda taka próba musi być bardzo dobrze przygotowana. Są badania wskazujące, że 75 proc. zmian wdrażanych w polskich przedsiębiorstwach kończy się klęską. Na ogół z tego samego powodu – te zmiany wprowadzane są tylko przez narzucany z góry system prawny, bez elementu partycypacji. A partycypacja ma to do siebie, że

wprowadzić ją jest zawsze bardzo trudno – ale skutecznie i trwale można to zrobić, kiedy zacznie się od metody partycypacyjnej. Na ogół nie lubimy zmian, szczególnie wprowadzanych przez kogo innego.

Zdaniem panelisty, dzisiaj oczywistym wydaje się fakt, że Polska wykorzystała czynniki rozwoju, które przyniósł rok 1989: zdobytą wolność, wolny rynek i demokrację. „Doszliśmy do bariery, a przed polską gospodarką stoją olbrzymie wyzwania. Nie poradzimy sobie z nimi, jeśli pozostaniemy przy obecnej dynamice rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Z wykresów pokazujących dynamikę wzrostu PKB widać, że zbliżamy się do gospodarki niemieckiej”.

Panelista wskazał, że u progu III RP polska gospodarka miała wartość 1/3 wartości gospodarki niemieckiej, a dzisiaj 2/3. Proporcje się zmieniają, jednak odległość w liczbach bezwzględnych jest stale podobna. Dystans nie maleje, nie następuje obiecana konwergencja.

Podkreślił również, że obecnie Niemcy mogą tracić zainteresowanie polityką spójności z uwagi na potrzeby swojego rynku pracy, czyli potrzeby przyciągania rąk do pracy. Jeżeli polityka spójności powodowałaby wyrównywanie potencjałów, to rosłyby u nas koszty pracy, a pracownicy nie byłoby zainteresowani pracą w Niemczech, w tym w sektorze opieki nad seniorami. Ich obywatele z ostatniego wyżu demograficznego odchodzą na emerytury około 20 lat wcześniej niż z ostatniego naszego, tego z lat 80. XX w.

Niemcy nie mogą sobie pozwolić na kontynuację dążenia do konwergencji, bo ona może spowodować, że zagraniczni robotnicy będą stamtąd wracali do domów, zamiast z krajów biedniejszych przyjeżdżać do Niemiec. „To jest strategiczna pułapka niezależna od woli, bo ja wierzę w dobrą wolę przywódców niemieckich. Ta pułapka zmusza ich do odchodzenia od polityki spójności, bo nie będzie miał kto pracować na te ogromne rzesze ich emerytów”.

„Ta sytuacja wymaga od nas bardzo aktywnych działań, żebyśmy nie byli jak ten koń i sanki, które nie mogą go dogonić. Tak było przez lata w relacjach Wielka Brytania–Irlandia, która przez pierwsze 50 lat wolności była do niej przyczepiona jak sanki do konia. Dystans wciąż się utrzymywał, bo Irlandczycy nie mieli własnego napędu. To się jednak zaczęło zmieniać dzięki paktom społecznym, poczynawszy od 1987 r., kiedy podpisano pierwszy pakt ratujący kraj przed klęską rozwojową i wyludnieniem. Potem pakt stał się metodą. Nie tylko na poziomie krajowym, zeszły w dół, po linii samorządów terytorialnych i po linii branż. Nadano im charakter odnawialny, przez założone ich cykliczne powtarzanie. Ukształtowało się tam społeczeństwo partnerskie”.

M. Drozdek podał przykład Irlandii, gdzie wprowadzono system partycypacyjny. Sprawilo to, że Irlandczycy ekonomicznie wyprzedzili nas wszystkich. W 1990 r. Irlandia

była na poziomie Grecji i była niewiele bogatsza od Czech. Dzisiaj, we wskaźniku PKB per capita, wyprzedziła wszystkich w Europie oprócz Luksemburga, a także USA.

Panelista wskazał, że społeczeństwo partnerskie działa na różnych poziomach – całej gospodarki i na płaszczyźnie przedsiębiorstwa. Na tym drugim samo się jednak nie robi. To jest paradoksem, że trzeba z góry wysłać dyrektywy, żeby wprowadzić zarządzanie partycypacyjne, bo obecne, nakazowo rozdzielcze systemy mają bardzo silne mechanizmy samozachowawcze.

„Jeżeli góra nie ruszy z akcją informacyjną, z inicjatywą, to to samo oddolnie na ogół nie ruszy. Paradoks polega na tym, że trzeba odgórnie uruchomić procesy oddolne i to metodą partycypacyjną, wciągając ludzi, pytając ich o zdanie, organizując tak, żeby potrafili trafnie i odważnie odpowiedzieć”.

Irlandczycy wprowadzili dialog na każdym poziomie społecznym. Możemy coś zmienić tylko wtedy, gdy ludzie będą wiedzieli, że to ich decyzja. Musimy z góry narzucić wolność, mówiąc ludziom – teraz wy decydujecie. Odwrotnie niż ta mamusia nad morzem, która powiedziała synkowi: »Nie wejdiesz do wody, dopóki nie nauczysz się pływać!«”.

Wbrew teorii folwarcznej jest w naszych dziejach, w naszej tradycji dużo elementów partycypacyjnych. Nie zbuduje się nic, jeżeli będziemy budowali utopię, budowali w oderwaniu od systemów aksjologicznych przyjętych i zrozumiałych przez Polaków, zakorzenionych w ich myśleniu zbiorowym. Trzeba sięgnąć do katolickiej nauki społecznej, która jest bardzo partycypacyjna i do tradycji polskiej, która mimo wad, też taka jest w głównym nurcie naszej myśli politycznej i ustrojowej. Od Wincentego Kadłubka i Pawła Włodkowica do Karola Wojtyły i Solidarności, poprzez dziesiątki, setki, a może tysiące wielkich mężów myśli, którzy w rozmaitych kontekstach podnosili równość godności wszystkich dzieci Bożych, których ich Ojciec tak samo umiłował, i potraktować partnersko, powołując do partycypacji w świadomym czynieniu świata lepszym.

**Krzysztof Jasiecki** przedstawił tezę mówiącą o tym, że „z punktu widzenia dialogu i partycypacji żyjemy w czasach bardzo trudnych. Dialog społeczny i partycypacja w kontekście konfliktów politycznych spychane są na drugi i trzeci plan. Z punktu widzenia logiki rozwoju społecznego nie jest to dziwne w sytuacji ostrej walki o władzę. Partycypacja staje się pojęciem deklarowanym, ale nie realizowanym”.

Nawet w sensie globalnym ma miejsce załamanie dialogu i partycypacji. „Jeżeli czytamy, że na szczycie G8 nie można podpisać wspólnej deklaracji, mamy dyskusję, czy Unia Europejska przetrwa z całym programem europejskiego modelu społecznego, nowy premier Włoch wskazywany jest jako premier optymalny z punktu widzenia polityki amerykańskiej, a prowadzi on w innym kierunku niż dotychczasowe dyskusje o konsensie i porozumieniu. To pokazuje, w jak trudnej sytuacji jesteśmy”.



Panelista uznał, że podobna sytuacja jest w Europie Środkowo-Wschodniej. „Współpracuję z kolegami węgierskimi i mówią oni wprost o deeuuropeizacji Węgier, o wycofywaniu się z różnych ustaleń, porozumień, także w zakresie partycypacji społecznej. Jak państwu wiadomo, rządy populistyczne, autorytarne, centralistyczne nie tworzą dobrego klimatu dla dyskusji o partycypacji społecznej. Trudno się spodziewać wzrostu partycypacji w całej Unii, kiedy mamy zupełnie rozbieżne koncepcje polityczne w różnych kwestiach”.

## Drugi panel: Koniec kultury folwarcznej w zakładach pracy?

W drugim panelu dyskutanci omawiali zagadnienie pt. „Kultura organizacyjna firm i urzędów – koniec kultury folwarcznej w zakładach pracy?”. Moderował Andrzej Zybala (SGH), który przypomniał, że w Polsce trwa dyskusja o pozostałościach kultury folwarcznej, która jest symbolem braku partnerstwa w relacjach przełożony–podwładny, czy autorytarnego stylu zarządzaniu. Wielu uczonych, ekspertów, a także samych menedżerów reprodukuje tego typu wzorce, co pogarsza klimat pracy, wydajność, a w konsekwencji dochodzi do obniżania poziomu konkurencyjności polskiej gospodarki.

**Piotr Ciompa** rozpoczął wystąpienie od problematyki rad pracowniczych. Oceniał, że „szansa, jakimi są rady w Polsce, niestety nie wypaliła. Wiemy o tym, że pracodawcy są niedojrzali do wprowadzania zarządzania partycypacyjnego. Od tego, kto ma więcej władzy, trzeba więcej wymagać. Ja tu nie chcę stawiać znaku równości między niedojrzałością pracowników i pracodawców. Moja ocena jest taka, że w Polsce pracownicy są niedojrzali do przejęcia odpowiedzialności. Mam taką intuicję, że PRL-owskie wojsko ma wpływ na tę postawę. Tam ludzie uczyli się działania na rozkaz. Dotyczy to pokolenia 50+. Ono już odchodzi, ale pozostawia po sobie niską kulturę pracowniczą, jeśli chodzi o podejście do partycypacji”.

W 2006 r. trzy centrale związkowe zawarły kompromis, którego celem było ubezwłasnowolnienie rad pracowniczych. Związkowcy mieli obawy, że rady zmieniają się w związki zawodowe, bo tam, gdzie nie ma silnego związku zawodowego, tam załoga wymusi na radzie ześlizgnięcie się w tę rolę.

Panelista podkreślił, że skłonienie związków zawodowych do wyjścia z roli branżowej wymaga poważnej reformy. Związki zwalczają się nawzajem w firmach. Jego zdaniem polityka nie ma tu znaczenia. Ta grupa, która jest najsilniejsza, forsuje swoje cele. Rodzą się antagonizmy, co uniemożliwia rozmawianie językiem dobra szerszego. Związek powinien reprezentować wszystkie grupy w firmie. Musi

dostrzegać, że przedsiębiorstwo ma też swoje zobowiązania społeczne, także wobec środowiska, w którym funkcjonuje, wobec odbiorców, dostawców. Zdaniem panelisty, partycypacji społecznej bardzo by sprzyjała zmiana tych negatywnych cech związków zawodowych. Warto się postarać, żeby związki zawodowe nie reprezentowały branżowych grup zawodowych, ale załogę przedsiębiorstwa.

Na trudny los rad pracowniczych wskazuje także pewien paradoks. Otóż do roku 2015 Państwowa Inspekcja Pracy nie stwierdziła ani jednego przypadku naruszenia prawa dotyczącego pełnego poinformowania pracowników o możliwości powołania przez pracodawcę rady pracowników. Taki obowiązek na pracodawcę nakłada ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. „Czy rzeczywiście nie było takich naruszeń? Nie, sam brałem udział w szkoleniu dla pracodawców, w którym prowadzący mówił, jak naruszać prawo w tym zakresie i zacierać po tym ślady. Pracodawca ma przygotować ulotki i plakaty, wziąć podpisy od kierowników, że rozwiesili to w zakładzie, a kiedy przyjdzie PIP poinformować, że z obowiązku się wywiązał i tu jeszcze zostały plakaty”.

Panelista przypomniał także stwierdzenie Lecha Kaczyńskiego, który w prywatnej rozmowie jako prezydent Warszawy w 2004 r. miał powiedzieć, że tak naprawdę największym zagrożeniem dla wolności człowieka nie jest dzisiaj polityk, ale pracodawca. Dokładnie taką samą tezę panelista znalazł w jednym z artykułów Jacka Kuronia. „My ciągle koncentrujemy się na prawach politycznych, kwestiach konstytucyjnych, które są ważne, ale zupełnie zagłuszają to, co dotyczy szarego człowieka, który polityką się nie zajmuje”.

Paweł Jasienica powiedział, że państwa średniowieczne były tak naprawdę jak spółki dynastyczne, które były dzielone, przejmowane, sprzedawane. Dzisiaj państwa bardzo się zdemokratyzowały. Partycypacja demokratyczna w państwach nie jest może idealna, ale jest duża. Dlaczego to nastąpiło? Bo państwa niedemokratyczne nie potrafiły przetrwać. Panelista powiedział, że jego utopią jest to, żeby za kilka pokoleń wszystkie korporacje stały się takimi państwami demokratycznymi.

**Jan Czarzasty** podkreślił, że polskie firmy są autorytarnie zarządzane. „Nie jest to radykalny osąd. Potwierdzają to badania. (...) Polega on na tym, że decyzje podejmuje właściciel bez konsultacji z pracownikami. Można to sparafrazować powiedzeniem z okresu reformacji: czyja ziemia, tego religia. A możemy przedstawić to mniej więcej tak: czyja własność, tego prawo”.

Uznał, że istnieją czynniki, które mogą sprzyjać przełamaniu schematu zarządzania autorytarnego. Są też takie, które mogą ten stan rzeczy utrwalić. Duży zasięg prekariatu sprawia, że trudne staje się przełamanie wzorów autorytarnego zarządzania czy kultury folwarcznej. „Obserwujemy bowiem coś, co nazwałbym osuwaniem się czy też prekaryzacją..., co oznacza brak zakorzenienia, którego w tych warunkach

trudno oczekiwać. To jest niemożność budowania strategii indywidualnego działania. Dla dużej części prekaryzacja staje się czymś podobnym do pogody. Można się zżymać, że pada, ale wpływ na to mamy niewielki”.

Natomiast za przełamaniem autorytaryzmu mogą przemawiać doświadczenia migracyjne. Potwierdzają to badania. „Podam przykład człowieka, który teraz pracuje jako architekt, ale ma za sobą bogate doświadczenia migracyjne z Irlandii. On oświadcza, że najbardziej upodmiotowiony w pracy czuł się, kiedy pracował w pralni w Irlandii. Nie czuł tego, pracując w dosyć renomowanym w Polsce biurze architektonicznym. Ludzie z doświadczeniem migracji zauważyli, że może być inaczej. Widzę w tym szansę na to, żeby wzory kultury folwarcznej zakwestionować. Jednak, jak już wspomniałem, mamy też skłonność do osławiania, traktowania jej jako czegoś normalnego”.

Partycypacji sprzyja również sytuacja demograficzna na rynku pracy. Mamy do czynienia ze wzrastającą siłą przetargową pracowników. „Zobaczymy jednak, czy to będzie trwałe zjawisko. Jest przecież cykl koniunkturalny i wszystko wskazuje, że górkę mamy już za sobą i lepiej nie będzie. Stopa bezrobocia jest na poziomie nazywanym przez neoklasycznych ekonomistów stopą naturalnego bezrobocia”.

**Marek Tarnowski** przedstawiając się, zaznaczył, że przez 26 lat pracował w zarządzaniu dużych firm spożywczych. Odniósł się do pytania od moderatora: czy jest możliwy koniec kultury folwarcznej w Polsce. Uznał je za bardzo trudne, ale odpowiedź jest twierdząca: tak, jej koniec jest możliwy. Ponadto Polska może przejść ten proces w relatywnie krótkim czasie.

Wskazał, że sam doświadczał kultury neofeudalnej, panującej w obecnej Polsce. „Naprawdę trudno sobie wyobrazić, żeby nie być autorytarnym menedżerem. Nie wynikało to tylko ze świadomości menedżera, ale i z postaw pracowniczych, w których zawarte jest oczekiwanie autorytaryzmu. Warto jednak zmieniać te postawy i sposoby postępowania”.

Jednym z wymiarów neofeudalnej kultury panującej w polskich firmach jest pewien typ nieformalnych kręgów władzy, co opisał Charles Handy w książce *Bogowie zarządzania*. Bardzo prawdopodobne, że my teraz przechodzimy proces, który wtedy tam zaobserwowano. Handy opisywał nieformalne kręgi władzy. Polegają one na tym, że ktoś na niskim poziomie organizacyjnym może mieć bardzo duży wpływ na to, co się dzieje w przedsiębiorstwie. Utrzymaniem tej nieformalnej pozycji zainteresowany jest sam menedżer zarządzający. Pomaga mu to w zarządzaniu i utrzymaniu dyscypliny.

Panelista stwierdził, że problemem jest u nas to, iż dyskusje na temat wielkich idei gospodarczych są trywializowane. Wskazał, że kulturę folwarczną można eliminować korzystnymi rozwiązaniami finansowymi, które są w gestii państwa i których zastosowanie może wywierać określony wpływ, na przykład strefy wolne

od podatków. Chodzi o to, aby taką konstrukcję zastosować dzisiaj do opodatkowania innowacji, praw niematerialnych, uzyskanych patentów. „Gdybyśmy dzisiaj wprowadzili instrumenty finansowe, czyli ulgi podatkowe, mielibyśmy bardzo duże szanse zmieniać folwarczność na partycypację. W strukturze folwarcznej nie pojawi się żadna innowacja. To wynika z badań naukowych”.

Druga ścieżka to instytucje opiniotwórcze. Andrzej Blikle to jest instytucja, która wskazuje, co jest złe, a co jest dobre – przynajmniej w zarządzaniu. SGH ma gigantyczną rolę do odegrania w kwestii kreowania i informowania opinii publicznej na temat sposobów zarządzania. Trzeba wzmocnić działanie instytucji do tego powołanych, które będą urabiały opinię publiczną. Zakończenie kultury folwarcznej jest możliwe poprzez presję finansową na przedsiębiorstwa.

## Trzeci panel: Deliberacja – interesy, wiedza, emocje

Trzeci panel przeprowadzony został pod tytułem „Rola przedstawicieli pracowników w animowaniu partycypacji i podmiotowości pracowniczej”. Prof. Jacek Sroka (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie) pełnił funkcję moderatora. We wprowadzeniu podkreślił, że należy wyróżnić trzy elementy konieczne w dialogu i partycypacji. Ci, którzy wchodzi w dialog, powinni mieć odpowiednią wiedzę, powinni abstrahować od emocji i tonować swoje korzyści. Współczesna hipoteza mówi, że korzyści, emocji oraz wiedzy nie da się od siebie oddzielić.

Te trzy elementy współgrają ze sobą w pogłębionym dialogu. W naszej sytuacji są głębokie kulturowo-instytucjonalne uwarunkowania stosunków przemysłowych. Jest to obszar tektonicznie aktywny. Są to mocne uwarunkowania, co siłą rzeczy ogranicza możliwość stosowania pogłębionego dialogu. Tego dialogu jest więcej w krajach nordyckich a w krajach takich jak Polska, gdzie utrzymuje się kultura folwarczna, siłą rzeczy jest go mniej.

Częściej też mamy skłonność do oddzielania interesów, wiedzy i emocji. Idąc do pracodawcy i próbując rozmawiać z nim w sposób deliberacyjny, powinniśmy stawiać na wiedzę i w sposób stonowany pokazywać korzyści, na które liczymy. Niemal całkowicie wycinamy emocje. To jest podejście, które ma pewien potencjał, ale w dłuższym okresie nie będzie się sprawdzać.

**Dr Katarzyna Skorupińska-Cieślak** z Uniwersytetu Łódzkiego przedstawiła wyniki badań w polskich organizacjach, które prowadziła w 2011 r. wraz z prof. S. Rudolfem. Dotyczyły one partycypacji bezpośredniej. Przeprowadzone były za pomocą kwestionariusza badań opartego na kwestionariuszu Europejskiej Fundacji dla Poprawy Warunków Życia i Pracy zastosowanego w ramach projektu European

Direct Participation in Organizational Change (EPOC) w latach 1996–1997. Kwestionariusz był kierowany do prezesów, którzy wypełniali go sami albo zlecali wypełnienie najbardziej zorientowanemu w tematyce kierownikowi. Nacisk położony był na jednorodność badanej grupy zawodowej.

Celem badań była identyfikacja form partycypacji występujących w polskich przedsiębiorstwach, określenie zasięgu występowania tych form partycypacji. Uczni skonfrontowali również wyniki badań w Polsce z wynikami badań Fundacji. Pytania dotyczyły sześciu form partycypacji: konsultacji indywidualnych bezpośrednich, konsultacji indywidualnych pośrednich, konsultacji zespołowych o charakterze tymczasowym, konsultacji zespołowych o charakterze stałym, indywidualnego delegowania uprawnień, zespołowego delegowania uprawnień.

Kryterium określającym, czy dana organizacja stosuje partycypację bezpośrednią, było to, czy w danym podmiocie gospodarczym chociaż jedna z tych sześciu form jest stosowana. Badania wykazały, że w polskich organizacjach zasięg partycypacji bezpośredniej to jest 79,9 proc. Panelistka zauważyła, że porównanie polskich wyników z badaniami Fundacji wskazuje, iż są one nieco niższe, ale zbliżone do tego, co jest widoczne w starych krajach Unii Europejskiej. Tam liderami były Szwecja z wynikiem 89 proc. i Holandia z wynikiem 90 proc. Na drugim biegunie były Portugalia, gdzie zanotowano 61-proc. poziom partycypacji, oraz Hiszpania – 65 proc. Przeciętna dla 10 krajów UE wyniosła 82 proc. W Polsce partycypacja najsłabiej była praktykowana w przemyśle, budownictwie i transporcie. Natomiast wysoki udział organizacji stosujących partycypację bezpośrednią występował w handlu, sektorze publicznym i usługach publicznych, bankowości oraz ubezpieczeniach.

Najwięcej organizacji stosujących formy partycypacji (94,4 proc.) było w grupie podmiotów zatrudniających od 200 do 499 osób. Najniższy wynik – 70,6 proc. miały organizacje powyżej 500 osób. Panelistka zaznaczyła, że badano przedsiębiorstwa zatrudniające nie mniej niż 25 osób.

Najczęściej stosowaną formą partycypacji bezpośredniej było indywidualne delegowanie uprawnień. Polskie organizacje z reguły stosowały tylko dwie formy partycypacji bezpośredniej. Wszystkie sześć form partycypacji praktykowało zaledwie 7 proc. polskich podmiotów.

51 proc. organizacji stosujących daną formę partycypacji stosowało konsultacje indywidualne *face to face*. Ten typ partycypacji w krajach badanych przez fundację stosowało 35 badanych podmiotów. Natomiast konsultacje indywidualne, tzw. *arm's length* stosowało 26 proc. polskich podmiotów i odpowiednio 38 proc. badanych w UE. Wyniki stosowania konsultacji zespołowych w grupach stałych w Polsce – 30 proc. i UE – 31 proc. są zbliżone. Podobnie jest przy indywidualnym delegowaniu uprawnień – 52 proc. i 54 proc. Zespołowe delegowanie uprawnień wykorzystywane

było w 39 proc. i odpowiednio 33 proc. Najczęściej konsultowanymi kwestiami były w Polsce szkolenia i doskonalenie zawodowe oraz jakość produktu lub usługi. Najmniejszy udział w tematach poddawanych mechanizmom partycypacji stanowiły zmiany w technologii oraz decyzje inwestycyjne. Najwięcej organizacji – aż 72 proc. – konsultowało z indywidualnymi pracownikami sprawy organizacji pracy. Były to jednak konsultacje niezbyt częste.

Z kolei badanie dotyczące zakresu przedmiotowego konsultacji grupowych wskazało, że najczęściej konsultowanym zagadnieniem przez zespoły pracownicze była organizacja pracy. Ze względu na udział organizacji, w których zagadnienie było konsultowane z grupami pracowników, pierwsze miejsce zajęły sprawy zdrowia i bezpieczeństwa. Kwestiami konsultowanymi w najmniejszym procencie organizacji, które jednocześnie miały najniższy wskaźnik częstości, były, podobnie jak w przypadku konsultacji indywidualnych, decyzje inwestycyjne i zmiany w technologii.

Jeśli chodzi o zakres przedmiotowy partycypacji bezpośredniej w przypadku delegowania uprawnień, które jest silniejszą niż konsultacje formą partycypacji bezpośredniej – największy procent organizacji delegował uprawnienia dotyczące poprawy procesu pracy i planowania pracy.

Głównym motywem wprowadzania partycypacji bezpośredniej w polskich organizacjach były względy ekonomiczne (konieczność poprawy jakości produktu lub usługi, presja na obniżenie kosztów, presja na obniżenie nakładów czasowych, potrzeba zachęcania do ciągłego doskonalenia). W badaniu fundacji dla 10 krajów UE najważniejszym motywem wprowadzania partycypacji bezpośredniej był motyw produktywności, ale jego częstotliwość występowania była niższa niż w polskich badaniach.

Korzyściami z zastosowania partycypacji nie są jednak wyłącznie efekty wymierne ekonomicznie. W przedsiębiorstwach przynosi ona także korzyści społeczne, takie jak: wzrost satysfakcji z pracy, polepszenie przepływu informacji, wzrost motywacji do pracy, wzrost zaangażowania w wykonywanie zadań. Korzyści ekonomiczne i społeczne są tu wzajemnie powiązane.

Panelistka zaznaczyła, że na pierwszy rzut oka wyniki naszych badań wydają się optymistyczne. Zakres partycypacji jest stosunkowo duży nawet w porównaniu z wynikami badań w państwach starej Unii. „Trzeba jednak zauważyć, że tamtą średnią bardzo zaniżają dwa państwa: Portugalia i Hiszpania. Poza tym od badań fundacji do naszych minęło 15 lat. Można przypuszczać, że w tym czasie w tamtych krajach znacznie wzrósł zasięg partycypacji”.

Wyniki badań przeprowadzonych w 2011 r. wykazały, że partycypacja bezpośrednia jest dość powszechnie stosowana w polskich organizacjach, ale jej zakres przedmiotowy i dystrybucja mają mniejsze natężenie niż w starych krajach UE.

Pamiętajmy jednak, że wprowadzanie form partycypacji bezpośredniej za pomocą ustawodawstwa wydaje się bezzasadne. Pomimo implementacji dyrektywy unijnej rady pracownicze nie zakorzeniły się w Polsce, jak również w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Rady są obowiązkowe, ale nie automatyczne. Ich uprawnienia też nie są zbyt szerokie. Rady po prostu niewiele mogą. Poprawa pozycji tych instytucji wymaga głębokich zmian w wielu obszarach: w prawie, w postawach związków zawodowych i pracodawców, a także w aktywności samych członków rad.

## Priorytety w czasie przesilenia

Kolejna panelistka – **Barbara Surdykowska** wskazała, że z punktu widzenia prawnika, a nie socjologa, problemem jest samo rozumienie terminu podmiotowość pracownicza. Jest to niezbyt jasne pojęcie i jest rozumiane bardzo różnie z punktu widzenia różnych nauk. Dlatego trudno odpowiedzieć, jaka jest rola związku zawodowego we wspieraniu podmiotowości pracowniczej. Jednak nie ulega wątpliwości, że mamy dzisiaj do czynienia z wyraźnym przesileniem cywilizacyjnym i w prywatnym odczuciu panelistki rola związków zawodowych będzie bardzo istotna. Od zaangażowania się w tę rolę zależeć będzie to, czy związki przetrwają, czy nie. Chodzi tu oczywiście o przemiany technologiczne, zmianę modelu pracy, digitalizację pracy, robotyzację itp.

Wszystkie badania pokazują, że będziemy mieli do czynienia z wymywaniem miejsc pracy wymagających średnich kwalifikacji. Pozostaną miejsca pracy wymagające bardzo wysokiej kreatywności. Będą zanikały te miejsca, szczególnie w usługach, które są związane z niskim poziomem kwalifikacji. Nie jest to dobry prognostyk dla związków zawodowych, bo klasycznie rzecz ujmując, to ci pracownicy stanowią podstawową grupę ich członków. Do tego dochodzi kwestia zmian demograficznych. Sposób odpowiedzi na wyzwania wynikające ze zmian cywilizacyjnych stanowić będzie być albo nie być dla związków. Chodzi o te działania, które mają charakter osłonowy, np. w sprawie wykluczenia cyfrowego, problemu, z którym bardzo szeroko mamy w Polsce do czynienia i trzeba go minimalizować. W jaki sposób? W sposób negocjacyjny. A co związki zawodowe muszą negocjować w tym kontekście? Na przykład ułatwienie w podnoszeniu kwalifikacji, wsparcie związane z rozwojem osobistym, ze zdobywaniem wszelkich miękkich kompetencji, również takich, które nie są związane bezpośrednio z pracą wykonywaną na danym stanowisku, a które zwiększają szanse na zatrudnienie gdzie indziej.

Panelistka zaznaczyła, że gdyby miała uczciwie powiedzieć, iż związki to negocjują, i miała pokazać rezultaty: ileś regulaminów pracy, porozumień czy paktów,

to nie mogłaby udowodnić, że tak jest. Dostrzega, że na razie postulat partycypacji ma charakter przygotowywania się do niej jako poważnej zmiany technologicznej, z którą za chwilę będziemy mieć do czynienia.

Zadała następnie pytanie: „Jak wspierać partycypację bezpośrednią i podmiotowość pracowniczą?” Jej zdaniem oczekiwania wobec związków zawodowych są niewykonalne. „Nasza podmiotowość jako pracowników jest w dużej mierze zdolnością do podmiotowości ogólnoludzkiej, do angażowania się w życie społeczne”. Wskazała, że podmiotowość jest wynikiem m.in. tego, czy ktoś angażował się np. w harcerstwo, radę rodziców w szkole, kółko miłośników bocianów czy cokolwiek innego. Wiele zależy od umiejętności współpracy i szukania wspólnego interesu. „Te umiejętności nie wynikają z istnienia lub nieistnienia związku w zakładzie pracy. Jak tu było wielokrotnie dzisiaj mówione, te umiejętności muszą być związane ze zdolnością przyjmowania odpowiedzialności”.

Zaznaczyła, że partycypacja to nie tylko uczestniczenie, ale również odpowiedzialność. Ta umiejętność to efekt wcześniejszego wychowania i kultury, którą nabywa się w dużej mierze przed wejściem na rynek pracy.

Podkreśliła, że praktykowanie podmiotowości zależy od tego, jaki jest ten rynek pracy. A jest to widoczne choćby poprzez wysoki wskaźnik samozatrudnienia. Polski ustawodawca nie przeciwdziała temu zjawisku. „Ostatnio podjęte przez rząd działania dają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej bez odprowadzania składki na ubezpieczenia emerytalne i rentowe przy określonym poziomie przychodów. Wprowadzono określone działania, ale one nie zmieniają rynku pracy. Będziemy mieli do czynienia z relatywnie – w porównaniu z Europą Zachodnią i Północną – wysokim wskaźnikiem samozatrudnienia”.

Skalę samozatrudnienia zwiększa również częste stosowanie umów cywilno-prawnych. Młodzi zgadzają się na nie, bo dopiero budują swoje pozycje na rynku.

Panelistka podkreśliła, że większą uwagę należy zwrócić na to, co się dzieje w legislacji. Wszystko wskazuje na to, że prace komisji kodyfikacyjnej zakończą swój byt w annałach i nie przekują się na akty prawne. Chciałaby jednak podsumowania, czy w tych pracach, w których brali udział partnerzy społeczni, można zauważyć wsparcie dla partycypacji. „Wątek najsilniejszej formy partycypacji – współdecydowania – w ogóle nie jest poruszony w kontekście przedstawicielstwa pracowników w zarządach czy radach nadzorczych – ani w dużych, ani w bardzo dużych zakładach pracy. Ani naukowcy, ani partnerzy społeczni, nawet związkowcy nie dostrzegali w tej kwestii priorytetu. Oczywiście dlatego, że chodzi tutaj nie tylko o prawo do udziału w decydowaniu, ale i o ponoszenie odpowiedzialności. W tym aspekcie komisja nie ma żadnego dorobku”. W kwestii partycypacji bezpośredniej takie elementy można już znaleźć w projekcie indywidualnego kodeksu pracy.



B. Surdykowska uznała na koniec za oczywiste, że partycypacja bezpośrednia jest dzisiaj warunkiem koniecznym osiągania innowacyjności. Niemniej innym koniecznym warunkiem jest właściwe wyposażenie miejsc pracy, wzrost nakładów na warunki pracy. „Trzeba odpowiednio rozkładać akcenty. Nie tylko partycypacja jest ważna”.

## Niech związkowcy kontrolują, a nie zarządzają

**Piotr Szumlewicz** z Ogólnopolskiego Porozumienia Związków Zawodowych wskazał, że partycypacja pracowników może zaistnieć na trzech poziomach: zakładowym, branżowym i centralnym. Zaznaczył, że bardzo krytycznie jest oceniana partycypacja na poziomach branżowym i centralnym.

„Na poziomie centralnym wiodącą instytucją dialogu miała być Rada Dialogu Społecznego. Po jej powołaniu miało nastąpić nowe otwarcie w relacjach rządu z pracodawcami i związkami zawodowymi. Niestety dialog wciąż pozostawia wiele do życzenia, a rząd nie przywiązuje wagi do opinii partnerów społecznych. Rada jest wielką, straconą szansą. W ustawie o RDS czytamy, że działa ona na rzecz zasady partycypacji i solidarności społecznej w zakresie stosunków zatrudnienia. Tymczasem nic takiego się nie dzieje. Mnóstwo ustaw nie jest dyskutowanych przez partnerów, a ich opinie nie mają wpływu na decyzje rządu i parlamentu. Dzieje się tak dlatego, że RDS jest ciałem konsultacyjnym, a nie decyzyjnym. Dlatego tylko od woli władz centralnych zależy, na ile wnioski RDS są uwzględniane. Nawet gdyby rząd konsultował z Radą wszystkie propozycje ustaw, i tak nie miałby obowiązku uwzględniać rekomendacji partnerów.

Panelista zadał pytanie: jak zmienić tę sytuację? Jego zdaniem, rada musiałaby otrzymać realne możliwości stanowienia prawa. Kolejnym pomysłem na wzmocnienie RDS może być utworzenie trzeciej izby parlamentu czy też zastąpienie Senatu instytucją dialogu społecznego. Innym kierunkiem zmian mogłoby być przejmowanie przez partnerów społecznych niektórych kompetencji przypisanych obecnie instytucjom państwowym. Dobry przykład mamy ze Szwecji, gdzie np. kasy bezrobotnych są zarządzane przez związki zawodowe.

W krajach zachodnich podstawową płaszczyzną dialogu społecznego jest poziom branżowy, na którym związki zawodowe i pracodawcy porozumiewają się odnośnie do poziomu płac, nadgodzin czy dni wolnych. Niestety w Polsce na poziomie branż rzadko mamy do czynienia z dialogiem. Liczba zakładów i pracowników objętych układami zbiorowymi należy w Polsce do najniższych w Europie, nie przekraczając kilkunastu procent. Pracodawcy nie chcą przystępować do układów, a rząd nie widzi

potrzeby, aby ingerować w „wolny rynek”, który w praktyce sankcjonuje samowolę przedsiębiorców. Konstytucyjnie gwarantowane prawo nie może więc być realizowane.

Panelista omówił następnie problematykę roli związków zawodowych. Przypomniał, że środowiska liberalne sformułowały propozycję, aby wyprowadzić związki z zakładów pracy. „Nawet moglibyśmy na ten temat rozmawiać, ale propozycjom tym nie towarzyszyły pomysły, w jaki sposób usytuować związki na poziomie branżowym. Ważne byłoby, aby była obligatoryjność układów zbiorowych na poziomie branżowym. Wówczas osłabienie związków na terenie zakładów nie musiałoby oznaczać ich likwidacji”.

Panelista zadał sobie pytanie o to, co więc można zrobić, żeby zwiększyć partycypację. „Najbardziej podstawową formą zrównania pozycji pracowników i pracodawców jest współzarządzanie przedsiębiorstwami przez obydwie strony. Jednak obecność związkowców w zarządach firm mogłaby prowadzić do zerwania ich więzi ze związkową bazą albo zwasalizowania związków zawodowych przez zarządy firm. Badania wskazują, że polscy pracownicy generalnie nie chcą współzarządzać przedsiębiorstwami. Oni wolą model konfrontacyjno-dialogowy, a nie wchodzenie do rad nadzorczych czy zarządów firm”.

Związki zawodowe powinny uzyskać silniejszą pozycję, a to zmniejszyłoby skalę łamania praw pracowniczych. Etatowym związkowcom powinny być przyznane wszystkie kompetencje inspektorów PIP. W razie stwierdzenia naruszenia przepisów etatowy związkowiec byłby uprawniony do wydania nakazu usunięcia stwierdzonych uchybień, w tym zaległej wypłaty należnego wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń przysługujących pracownikom. Miałby też możliwość ukarania nieuczciwego pracodawcy lub wystąpienia do sądu z wnioskiem o to.

Panelista uznał, że powinno dojść do wprowadzenia mechanizmów, które gwarantowałyby pracownikom partycypację w zyskach przedsiębiorstwa. OPZZ proponuje, aby dochody najlepiej opłacanego pracownika danej firmy nie mogły przekraczać ośmiokrotności zarobków najgorzej zarabiającego. Zarobki prezesów obejmowałyby wszelkie premie, nagrody i inne dodatki. W ten sposób zysk firmy byłby skorelowany z dochodami tak kadry zarządzającej, jak i pracowników. Gdyby prezes obniżał pensje pracownikom, musiałby też obniżyć ją sobie. Jeżeli firma dobrze by prosperowała, członkowie zarządu musieliby zadbać, aby dochody pracowników nie były radykalnie niższe od ich własnych zarobków. Dotyczyłoby to też ewentualnych obniżek wynagrodzeń w sytuacji, gdyby przedsiębiorstwo było w trudnej sytuacji finansowej. Gdyby pracownicy widzieli, że zarząd obniża sobie wynagrodzenia, byłiby bardziej skłonni pogodzić się z cięciami swoich pensji.

## Martwe rady, uwiędły dialog

**Zygmunt Mierzejewski**, sekretarz generalny Forum Związków Zawodowych, przedstawił najpierw zagadnienie rad pracowników. „Przygotowywaliśmy ustawy o radach pracowników, dyskutowaliśmy, wskazywaliśmy mankamenty. Wszystkie się one potwierdziły: rola rad pracowników jest marginalna, a bardzo wiele osób, które uwierzyło w rady, dzisiaj je krytykuje”. Wskazał, że w Polsce prowadzimy dyskusje, które już wcześniej prowadziliśmy, a nawet zgadzaliśmy się w nich, a mimo to omawiane sprawy nie ruszają z miejsca.

Członkowie rad pracowników chcą, aby poprawić sytuację w tym zakresie. Ale problem jest strukturalny. Na radach przedstawiane są informacje w połowie tajne, których zarządy firm nie mogą nawet przedyskutować z pracownikami. „Nie mają żadnych możliwości porównania, nie mogą dyskutować, protestować, przedstawiać innych rozwiązań”.

W konsekwencji rady pracowników stały się fasadowe. „Niczego nie mogą. Związki zawodowe mają różne możliwości: mogą negocjować w zespołach trójstronnych, przedstawiać swoje opracowania, mogą negocjować, również na poziomie europejskim. Rola rad pracowników jest marginalna, nie sprawdziła się i w tej formie nie daje wartości partycypacji rzeczywistej, a jedynie poprawia statystyki”.

Panelista ocenił także stan dialogu na szczeblu centralnym. Uznał, że jest on w stanie marazmu. „Strona rządowa zaniedbuje elementy, o które walczyliśmy, a z powodu których strona związkowa wychodziła z Komisji Trójstronnej i opowiedziała się za powołaniem nowej instytucji dialogu, czyli Rady Dialogu Społecznego. Musimy powrócić do szczerzej i dogłębnej dyskusji. Rolą związków zawodowych jest radykalna zmiana działań i dostosowanie się do potrzeb wynikających ze zmian obserwowanych w świecie”.

Z. Mierzejewski jako przewodniczący zespołu funduszy europejskich w Radzie Dialogu Społecznego uczestniczył w tworzeniu dziesiątków wspólnych projektów pracodawców i związków zawodowych, które pokazywały, jak powinna wyglądać kultura pracy w zakładach. Organizowane były konferencje, formułowano wnioski. Przedstawialiśmy, jak to ma wyglądać i do czego prowadzić. Zgadzaliśmy się, że dzięki partycypacji można na przykład planować szkolenia. Efekty nie były jednak zadowalające.

Panelista przedstawił także pewne paradoksy związane z ocenami stanu dialogu społecznego w Polsce. „Okazało się, że Komisja Europejska uznała nawet, że dialog społeczny mamy już świetnie rozwinięty, lepiej niż w innych krajach UE”. W kręgach związkowych zastanawiano się, skąd Komisja czerpie wiedzę na temat dialogu w Polsce.

„Odpowiedziano nam, że mają opracowania strony rządowej. Związkowcy uznają je jednak za przekłamywane i tworzone po to, żeby dobrze zaprezentować się w Komisji Europejskiej. Wiele z nich kwestionowaliśmy, zgłaszaliśmy zdania odrębne. Dlatego zalecamy podchodzenie do ocen Komisji z pewną dozą sceptycyzmu”.

